

# **A PRÁTICA DAS CINCO DISCIPLINAS NAS ORGANIZAÇÕES E NA SOCIEDADE: O DIÁLOGO E A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO PRÁTICA PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTOS**

*Fernanda de Moraes Rossi Affonso<sup>1</sup>*

*Janaína Priscila Rodrigues Firmino<sup>2</sup>*

*Antonio Carlos Zambon<sup>3</sup>*

## **RESUMO**

O desenvolvimento de tecnologias para resolver problemas sociais contemporâneos tornou-se uma constante nas universidades e centros de pesquisa. Sem desmerecer as pesquisas e intenções válidas, este artigo pretende apresentar quanto o pensamento e o comportamento humano influenciam tais problemas sociais, tanto na manutenção de sua causa, quanto na ampliação de seus efeitos, e que a criação de conhecimento por meio de métodos de aprendizagem coletiva pode ser o caminho para que mudanças gradativas e eficazes sejam possíveis. Os resultados teóricos apresentados originam-se da aplicação prática das Cinco Disciplinas de Aprendizagem Organizacional (SENGE, 2011) utilizando técnicas ou métodos de diálogo para exemplificar tal utilização.

---

<sup>1</sup> Especialista em Marketing, Professora Universitária e Consultora empresarial. Colaboradora do GEICON/Unicamp. (fernandademoraes@gmail.com).

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Empresarial, Professora Universitária e Consultora empresarial. Colaboradora do GEICON/Unicamp. (janainaprfirmino@gmail.com).

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Professor da FT/Unicamp. Pesquisador do GEICON. (zambon@ft.unicamp.br).

## Introdução

Considerando os estudos sobre as Organizações aprendizes (*Learning Organizations*) e que estas são constituídas a partir do compartilhamento dos conhecimentos e a necessidade do profissional atual ser inovador, flexível, ter visão sistêmica, trabalhar em equipe, atuar em mercados e políticas globais - fatores que permeiam a vida de agentes de mudanças organizacionais e sociais na época atual - é que esse essa pesquisa foi realizada.

Como desenvolver tais habilidades, se estas dependem da percepção individual, do modo de ver, pensar e ler o mundo e, além disso, interagir com outras pessoas, também dotadas de percepções próprias?

Alguns estudos do campo da Gestão do Conhecimento propõem práticas ou disciplinas que permitem esse desenvolvimento:

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam na *Teoria da criação do conhecimento organizacional* a proposta de conversão do conhecimento tácito (na mente das pessoas) em explícito (conhecido por todos), e permite externalizar e compartilhar o conhecimento individual. Na década de 80, Peter Senge, publicou a obra “A Quinta Disciplina”, propõe que as pessoas aprendem a lidar com situações complexas a partir do reconhecimento de sua visão de mundo (modelo mental) e das demais pessoas. A quinta disciplina é o pensamento sistêmico, que permeia as quatro outras disciplinas: modelos mentais, domínio pessoal, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. (SENGE, 2011)

Davenport e Prusak (1999), afirmam que os estudos das cinco disciplinas apenas sugerem que as pessoas aprendam e não explicam como se deve aprender ou criar conhecimento. Senge (2011), entretanto, relata a prática das cinco disciplinas nos últimos 15 anos e os resultados demonstram o sucesso e a possibilidade de sua aplicação em diversas áreas como a criação de negócios sustentáveis, tratamentos de problemas sociais urbanos e educacionais e propostas para melhorar o desenvolvimento econômico e produtivo.

Com esses relatos de experiências percebe-se que a mudança comportamental daqueles que praticam as disciplinas afeta diretamente o sistema em que a pessoa

aprendiz atua, seja ele a organização, a sociedade ou o próprio ambiente familiar, e o aprendiz, conseqüentemente, traz como resultado o conhecimento.

Este artigo pretende apresentar as Cinco Disciplinas de Aprendizagem com enfoque na importância do pensamento sistêmico e modelos mentais no comportamento e relacionamento humano. Para exemplificar a prática das disciplinas, são apresentadas ferramentas de Diálogo e Gestão Participativa como instrumentos de explicitação, representação, compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem nas organizações e na sociedade.

## 1. Trabalhos relacionados

Com a finalidade de estudar o aprendizado organizacional de maneira sistemática, dinâmica e humana, Peter Senge, estudante do *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* e atualmente, palestrante sênior do mesmo Instituto, escreveu a obra “A Quinta Disciplina” propondo uma nova mentalidade para administrar organizações, sejam privadas, públicas ou a própria sociedade.

A base de seus estudos foi construída durante o seu trabalho de pesquisa sob orientação de Jay W. Forrester, criador da *System Dynamics*, e na mais recente edição (27ª publicada em 2011), Senge refere-se à mudança de mentalidade (metanóia<sup>4</sup>) na gestão mecanicista das organizações para a gestão baseada em pessoas, que são capazes de aprender e propor melhorias na atuação empresarial. A proposta das cinco disciplinas é desenvolver as pessoas, compartilhar seus domínios, visões e modelos mentais, para aprender e trabalhar em grupo utilizando o pensamento sistêmico.

A filosofia das cinco disciplinas é o aprendizado. Pessoas são aprendizes e as organizações compostas por pessoas aprendizes tornam-se organizações aprendizes (*Learning Organizations*). O conhecimento constrói-se da aprendizagem que acontece em um ambiente propício ao diálogo, compartilhamento de pensamentos (modelos mentais) e trabalho em equipe. Deve-se também levar em consideração que o conhecimento pode ser construído através de estudos (conhecimento científico), filosofia, teologia e a própria experiência de vida de cada pessoa (conhecimento empírico)(MATTAR, 2008). Para existir o compartilhamento do conhecimento, torna-se

---

<sup>4</sup>Metanoia: mudança de mentalidade. (SENGE, 2011, p. 40) explica que “entender o sentido de ‘metanoia’ é entender o significado mais profundo de ‘aprendizagem’, pois essa também envolve uma alteração fundamental ou movimento da mente”.

necessário o entendimento de como o ser humano percebe e valoriza o mundo. Os princípios do pensamento sistêmico são decorrentes dos estudos de Bertalanffy (1968), “aplicáveis em sistemas complexos, da biologia à sociologia” (VALENÇA, 2011).

Jonh D. Sterman (2000, p. 4), na obra “Business Dynamics” reforça que o desenvolvimento do pensamento sistêmico “é crucial para a sobrevivência da humanidade” quando evidencia a importância de entender que “tudo está conectado a tudo”. Valença (2011, p. 18) propõe, portanto, que entender as situações do ponto de vista sistêmico não agrega nenhum atributo à ação, apenas o sujeito “tem a sua percepção qualificada”.

## **2. As cinco disciplinas de aprendizagem: a influência dos modelos mentais e a importância do raciocínio sistêmico**

### *2.1. A importância do pensamento sistêmico na gestão das organizações e da sociedade*

O ponto inicial de estudo das disciplinas é a compreensão do raciocínio sistêmico, que considera um sistema um todo composto por partes e partes que compõem um todo, interligadas e inter-relacionadas e interdependentes - segundo os estudos da Teoria Geral de Sistemas de Bertalanffy, de onde se originaram estudos da visão sistêmica em todas as áreas das ciências (MARTINELLI, NIELSEN e MARTING, 2010).

Entender o comportamento desses sistemas complexos e compreender como ocorre a aprendizagem das pessoas é a missão da Dinâmica de Sistemas, um modelo de raciocínio sistêmico que permite simular a gestão organizacional ou social, baseada em psicologia cognitiva e social, e que considera os efeitos da política e da economia e outras ciências sociais sobre as reações do sistema. (STERMAN, 2000). “As ideias fundamentais de *System Dynamics* (SD) consideram os sistemas humanos e naturais como complexos, definindo seus componentes como elementos ou objetos, unidos por meio de fluxos de causa e efeito, que também são retroalimentados” (FORRESTER, 1972 *apud* TOMÉ, 2012).

### *2.2 As cinco disciplinas de aprendizado organizacional e social*

A Quinta Disciplina é o Pensamento Sistêmico. É a disciplina que integra as demais disciplinas, fundindo-as em teoria e prática (SENGE, 2011).

Ao estudar o comportamento das organizações - em primeiro plano as atividades do ambiente interno – a prática das cinco disciplinas foi indicada como antídoto para combater as deficiências de aprendizagem organizacional e constata-se que sua aplicação depende do entendimento e aprovação por parte dos gestores e da alta administração.

Esse entendimento e aprovação para a prática das disciplinas atua como *feedback* de reforço para a obtenção dos resultados, ou seja, a influência que pode amplificar positiva ou negativamente uma ação.

Um exemplo desse modelo de pensamento pode ser observado no exemplo e figura a seguir: propaganda boca a boca sobre um produto. Se houver clientes satisfeitos as vendas aumentam, caso contrário, as vendas podem se retrair.

**Figura 1: Diagrama de *feedback* de reforço**



Fonte: Adaptado de Senge (2011, p. 123)

Antes de apresentar os conceitos das deficiências de aprendizagem e das cinco disciplinas, entretanto, é necessário identificá-las e demonstrar suas relações.

### 2.2.1 As deficiências do aprendizado organizacional

Para que as organizações tornem-se organizações aprendizes, existe, porém, a necessidade de identificar e eliminar as deficiências de aprendizagem organizacional, que impedem a criação e disseminação deste conhecimento (SENGE 2011). Tais deficiências são encontradas na maioria das organizações e estão demonstradas no Quadro 1. Para o autor, a forma como as organizações são projetadas, gerenciadas,

estruturadas e a forma de pensar e interagir – princípios da cultura organizacional - cria deficiências de aprendizagem.

**Quadro 1: Deficiências de Aprendizagem Organizacional**

Eu sou o meu cargo	Sem perceber ou saber em que sistema organizacional estão inseridas, as pessoas se limitam ao seu cargo, têm pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados.
O inimigo está lá fora	A constante prática de culpar um agente (externo ou interno) por não atingir os resultados.
A ilusão de assumir o controle	Agir proativamente e não reativamente. Em muitas situações a reação ao que aconteceu é confundida com a proatividade, sendo esta definida por Senge como “perceber qual é a nossa contribuição para nossos próprios problemas”.
A fixação em eventos	Aprender a trabalhar de maneira estratégica, em longo prazo. Evitar o domínio mental de trabalhar olhando apenas às atividades a curto prazo.
A parábola do sapo escaldado	O título dessa deficiência é uma analogia à situação da seguinte situação: se colocar um sapo em água quente, ele irá pular para fora imediatamente, ao passo que, ao colocá-lo em água fria e posteriormente, ligar o fogo, ele irá se sentir aquecido gradativamente em um primeiro momento e quando a temperatura passar do limite ele não conseguirá sair da água e morrerá escaldado, pois, os sapos não têm a capacidade de reconhecer o perigo gradualmente, apenas sob mudanças de condições abruptas.
A ilusão de aprender com a experiência	Aprender com a experiência direta e não perceber que existem consequências indiretas, que podem influenciar sistematicamente a atuação da empresa. É aprender com as decisões e <i>feedbacks</i> de primeiro plano, sem se atentar às reações subsequentes destas decisões.
Mito da equipe gerencial	É acreditar que uma equipe gerencial será capaz de sanar os problemas causados por essas deficiências. Em geral, os gerentes estão envolvidos em resolver dilemas de suas responsabilidades, e, a atuação desse grupo com objetivos divergentes, possivelmente, impedirá a criação de conhecimento organizacional, ao invés de fomentá-lo.

Fonte: Adaptado de SENGE (2011).

As deficiências de aprendizagem também podem ser observadas nos ambientes familiares e no convívio em sociedade, em que a prática das cinco disciplinas também é indicada para o desenvolvimento de melhoria contínua.

### 2.1.2 Pensamento sistêmico

Segundo Senge (2011), “É uma disciplina para ver o todo”, tão necessária ao mundo atual, bombardeado por uma quantidade imensa de informações que o homem não é capaz de absorver e tem dificuldades em relacionar e administrar.

Para desenvolver o pensamento sistêmico é necessário perceber que as situações são sistemas compostos de nodos interligados e inter-relacionados (em rede), em que seus efeitos agem ou reagem sobre os outros. “As empresas e os outros feitos humanos são sistemas”. Para resolução de uma situação é primordial compreendê-la como parte de um todo, interligado e inter-relacionado a outras situações. Existem três conceitos necessários para a prática do raciocínio sistêmico: o conceito de *feedback* de reforço, *feedback* de equilíbrio (balanceamento) e a defasagem (diferença entre o que se deseja e o que se tem). Considerando as situações dinâmicas em que os sistemas atuam (complexidade dinâmica), é possível identificar que tipo de fenômeno está acontecendo e tomar a decisão que será assertiva à causa e não aos efeitos.

De acordo com Senge (2011, p. 118):

*“Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de feedback, não ficando a parte dele. Isso representa uma profunda mudança na percepção. Permite-nos ver como estamos continuamente tanto sendo influenciados pela realidade quanto influenciando-a”.*

O autor, entretanto, enfatiza que, embora a visão sistêmica, das partes para o todo é crucial, também é importante perceber que essas partes podem integrar um sistema dinâmico, complexo, e que em um contexto organizacional, é algo intrinsecamente ligado ao sucesso na tomada de decisões.

### 2.1.3 Domínio pessoal e a primeira disciplina

Esta disciplina trata de reconhecer a importância da aprendizagem individual, e que pessoas têm desejos e formas de pensar próprias. É a disciplina que proporciona crescimento e aprendizado pessoal e a expansão da capacidade criativa.

Ao desenvolver a disciplina do domínio pessoal, dois movimentos subjacentes são incorporados: o esclarecimento do que é importante para si e aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza. O primeiro faz com que a resolução de problemas esteja em segundo plano e que os motivos pelos quais os problemas devem ser resolvidos sejam considerados importantes. O segundo

movimento se caracteriza pela justaposição da visão (o que se quer) e uma imagem da realidade atual (onde está em relação ao que se quer). O autor denomina essa situação de tensão criativa e diz que a essência do domínio pessoal está em aprender, gerar e sustentar tensão criativa. De acordo com os estudos das cinco disciplinas, há grande resistência por parte das organizações em permitir o desenvolvimento pessoal de sua força de trabalho. É algo abstrato, depende de um ambiente propício e de estímulos para desenvolvê-lo.

O autor sugere uma série de práticas e princípios para a expansão contínua do domínio pessoal, como o estabelecimento da visão pessoal, não a visão reduzida ao presente, baseada em aspectos fragmentados do cotidiano, mas a visão a longo prazo, considerando todos os fatores relacionados a vida (aspectos de saúde, liberdade e sinceridade consigo) e não focar em aspectos materiais seguindo tendência da sociedade.

#### 2.1.4 Modelos mentais

Esta disciplina estuda o domínio dos modelos mentais e sua expectativa: “[...] trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo”. (SENGE, 2011, p. 219).

Os modelos mentais determinam a forma de como se entende o mundo e também como as pessoas agem. O modelo mental afeta a visão pessoal e molda a percepção. Segundo os estudos de Chris Argyris, professor de Harvard, citado por Senge (2011), as pessoas nem sempre agem conforme dizem. As Teorias Esposadas (aquilo que se diz) nem sempre são coerentes às Teorias em uso (Modelos Mentais). Os modelos mentais afetam o que se faz, pois é influenciado pelo o que se vê. “Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de forma diferente, pois veem detalhes diferentes e fazem interpretações distintas” (SENGE, 2011, p. 220).

“A essência da disciplina de modelos mentais é a prática reflexiva” (SENGE, 2011, p. 236).

As pesquisas descritas na obra “A Quinta Disciplina”, relacionando o pensamento sistêmico com o domínio dos modelos mentais demonstram um ganho quando as duas estão naturalmente caminhando juntas, pois os modelos mentais expõem

premissas ocultas enquanto o pensamento sistêmico trata de revelar as causas de problemas significativos.

#### 2.1.5 Visão compartilhada

Esta disciplina propõe que as pessoas de um grupo ou equipe compartilhem da mesma visão e explica que pessoas trabalhando juntas sem o compartilhamento de suas visões pessoais “trabalham sem rumo”. “Quando existe uma visão genuína [...], as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem” (SENGE, 2011, p.35).

Para o autor, “não existe organização que aprende sem uma visão compartilhada”. Os objetivos, as metas, devem ser algo que as pessoas desejam realizar, e se isso não acontece, a aprendizagem se torna difícil.

#### 2.1.6 Aprendizagem em equipe

O ponto fundamental da aprendizagem em equipe é o diálogo e o aprendizado acontece quando existe o “pensar coletivo”. Para que isso ocorra, é necessário que a organização proponha ambiente favorável ao diálogo, quebre modelos mentais hierarquizados e que possa compartilhar dos saberes da equipe. “A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá” (SENGE, 2011, p. 36)

Senge (2011, p. 290) diz que: “uma equipe que aprende domina o movimento de vaivém entre diálogo e discussão. As regras básicas são diferentes. As metas são diferentes. Sem distingui-las, as equipes normalmente não conseguem ter nem diálogos nem discussões produtivas”.

### **3. O diálogo e a gestão participativa como ferramentas práticas da representação e compartilhamento do conhecimento**

#### *3.1 A importância da criação e gestão do conhecimento nas organizações*

Na sociedade do século XIX, em meio às mudanças socioeconômicas e tecnológicas, o conhecimento tornou-se o ativo de maior valor das organizações privadas e sociais. Este pensamento corrobora os estudos de Peter Ferdinand Drucker, um dos grandes pensadores de gestão da Administração Moderna, que dizia ainda que os sucessos ou fracassos empresariais dependem muito mais da influência das mudanças sociais do que dos eventos econômicos. (DRUCKER, 2005)

As principais mudanças por que passaram as organizações a partir de meados do século XX devem-se à influência e estilo da Administração Japonesa. Baseados nos estudos sobre “Qualidade” levadas ao Japão pelo Professor Deming, e unindo a capacidade de trabalho em equipe, confiança e o alinhamento de objetivos dos trabalhadores à organização, as organizações ocidentais tentavam incorporar algumas práticas em suas rotinas.

Quel (2006, p. 57) diz que,

quando uma empresa lança mão de gestão do conhecimento, ela está buscando estabelecer um vínculo entre o saber individual, o saber social e o saber empresarial, formando assim um elo, um ciclo, um sistema que permite o desenvolvimento compartilhado do futuro.

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam a *Espiral do Conhecimento* como um método para proporcionar a conversão dos conhecimentos tácitos (implícitos) em explícitos, partindo do pressuposto que grande parte do conhecimento das pessoas está intrínseca, em sua mente.

Visando permitir a criação de conhecimento, a organização deve propor um ambiente favorável à construção do conhecimento, com espaços para a socialização, ou seja, o diálogo, entre as pessoas, visando externalizar seus conhecimentos e organizá-los de forma que possam ser disseminados entre os colaboradores e agregados aos produtos e serviços, bem como ao convívio social.

Os autores definem *Gestão do Conhecimento* como: “conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido” (NONAKA E TAKEUSHI, 2008).

Na visão de Drucker, Nonaka e Takeushi, Davenport e Prusak, Peter Senge entre outros autores e pensadores de gestão, a organização que está disposta a reconhecer a importância do conhecimento que possui e que estimula a criação e disseminação deste

conhecimento, será detentora de grande diferencial no mercado altamente competitivo e inovador e terá capacidade de aprender com maior facilidade e destreza a se comportar durante as mudanças sistêmicas desse novo século.

### *3.2 Fundamentos e ferramentas de diálogo*

Pode parecer um assunto sem novidades, que é inerente ao ser humano, pois a lógica é que ao aprender (ou apreender) uma linguagem, logo, é possível “dialogar” com quem também compreende a mesma língua. David Bohm citado por BOJER (2010, p. 18) definiu diálogo como “significado que flui através das pessoas”, e engloba fatores como “ênfase nas questões, nas perguntas, na cocriação, na escuta, na revelação de suposições de cada um, na suspensão do julgamento e numa busca coletiva pela verdade.”

A partir dessas premissas, é notória a complexidade que envolve o processo de diálogo, e é frequente a confusão do conceito com outras formas de conversas como: debates, discussões, conferências, consultas.

Reverendo os estudos sobre os modelos mentais de Peter Senge, torna-se claro que o diálogo permite expor o que se vê e pensa do mundo, visando a construção de uma verdade, compreendendo uma importante ferramenta para a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Bojer (2010) demonstra os fundamentos básicos para a realização de um diálogo:

- Definir e esclarecer o propósito, identificar quais as necessidades verdadeiras e se é um assunto atrativo aos participantes. A clareza dos objetivos tornará o diálogo um processo produtivo;
- Boas perguntas: elaborar boas perguntas proporciona um ambiente de aprendizagem em um diálogo. Evitar a preocupação com respostas e focar nas perguntas é uma arma poderosa para estimular um ambiente criativo e de raciocínio sistêmico. Segundo os princípios de Argyris, associar indagação e argumentação, conforme abordado no tópico sobre Modelos Mentais;
- Participação e participantes: contar com participantes que além de interessados, sejam colaboradores e auxiliem na construção das ideias poderá aproveitar da melhor maneira o tempo e os recursos disponíveis;

- Estrutura essencial do processo: definir o método de condução das ideias, sugerido pelos autores, o modelo da divergência e convergência, que possibilita momentos de abertura de possibilidades e necessita da participação dos presentes. Estimula o lançamento de muitas ideias, porém se houver divergência em demasia, corre-se o risco de gerar frustração. Também se houve convergência com poucas ideias, corre-se o risco de minimizar o potencial de mudanças;
- Princípios: acordo entre os participantes, baseados no respeito mútuo (e recíproco);
- Seleção das ferramentas: existem muitas ferramentas para a realização de diálogos, e a escolha depende dos objetivos. Conhecer poucas ferramentas desse método poderá causar dependência de algumas formas de dialogar. É importante também a busca contínua por novas formas de propor um diálogo;
- O facilitador: pessoa de extrema importância na condução do processo e que deve possuir habilidades e qualidades como: forte habilidade de escuta, autoconsciência e autenticidade, fazer boas perguntas e ter abordagem holística. Seu papel é mediar o processo desconectado de seu modelo mental (para evitar julgamentos das propostas), porém, com capacidade de pensar e estimular sistematicamente o conhecimento gerado;
- Espaço físico: item de grande importância, tanto quanto a presença de um facilitador capacitado. O ambiente que favorece o diálogo deve permitir que todos sintam-se confortáveis em participar. O modelo tradicional de sala de reuniões nem sempre é a melhor alternativa para que existam indagações e argumentações, definindo, muitas vezes, papéis aos participantes – o que impede a comunicação coletiva.

Os propósitos e o contexto do diálogo estão representados no Quadro 1 a seguir.

A complexidade dependerá de quantos assuntos estão conectados sistematicamente. Na obra “Mapeando Diálogos”, Bojeret *al* (2010) sugerem uma série de ferramentas para a prática do diálogo, cada qual com sua finalidade e objetivos específicos. A seguir, segue um resumo das principais ferramentas apresentadas na obra e sua relação à prática das cinco disciplinas (Quadro 3).

**Quadro 2: Propósitos do diálogo**

Propósitos de um processo de diálogo										
Gerar consciência	Resolução de problemas	Construir relacionamentos	Compartilhar conhecimentos	Inovação	Visão compartilhada	Construir capacidades	Desenvolvimento pessoal/de	Lidar com conflitos	Planejamento estratégico	Tomar decisões

Fonte: BOJER (2010, p. 36)

**Quadro 3: Ferramentas para a prática do diálogo da obra “Mapeando Diálogos”**

Ferramenta	Ideia geral	Recomendações
Investigação apreciativa	Inverte a lógica da resolução de problemas. Valoriza pontos fortes para alcançar resultados.	Atende bem à maioria dos propósitos, trabalha com pequenos e grandes grupos e adequada para situações de baixas complexidades e conflitos.
Laboratório de mudança	Processo dialógico que envolve múltiplas partes interessadas. <i>Gerainsights</i> coletivos, empenho compartilhado, capacidades criativas.	Atende bem à maioria dos propósitos, com melhores resultados em pequenos grupos e situações de alta complexidade.
O círculo	Permite aos participantes relaxar, praticar a escuta profunda e pensar junto. É a configuração mais apropriada ao diálogo.	Atende bem à maioria dos propósitos, funciona melhor com pequenos grupos e pode ser utilizado em todos os tipos de situações, com ênfase nas pacíficas.
Democracia profunda	Facilitação baseada na premissa de que existe sabedoria valiosa para todos na voz minoritária e na diversidade de pontos de vista. Traz à tona e dá voz ao que poderia ser silenciado.	A ênfase está na conscientização e lidar com conflitos e tomar decisões. Utilizada em todos os tipos de situações e pode ser mais adequada a pequenos grupos.
Busca do futuro	Tem o princípio de trazer o “sistema inteiro” para a sala de diálogo, com a intenção de enxergar experiências de	Ênfase na visão partilhada, planejamento/estratégias, em situações de alta complexidade e indicada a grandes grupos, com

	passado, presente e futuro. Pode ser trabalhado em diversos encontros (até 3 dias) depende da aceitação de todos para esse propósito	múltiplas partes interessadas.
Escola para a Paz Palestino-Israelense	Permitir que os participantes examinem sua própria identidade por meio do encontro com o grupo oposto em diálogos autênticos e diretos. Cria percepções e compreensões reais para analisar processos turbulentos e violentos e o papel de cada um no conflito.	Muito indicado para construir relações, compartilhar conhecimentos e lidar com conflitos. Indicado em situações de conflito e com pequenos grupos.
Tecnologia do espaço aberto	Permite que pequenos ou grande grupos se organizem para lidar de forma efetiva com questões complexas em curto espaço de tempo.	A ênfase é na resolução de problemas e planejamento e ações estratégicas. Pode ser aplicada com grandes ou pequenos grupos.
Planejamento de cenários	Permite a criação de imagens possíveis e plausíveis do futuro. Possibilita questionar algumas suposições sobre o mundo e libera a criatividade e entendimento do futuro.	Atende bem aos propósitos do diálogo, preferencialmente nos quesitos inovação, visão partilhada e planejamento. Adequado ao trabalhar com situação de alta complexidade e múltiplas partes interessadas.
Diálogo sustentado	Permite aos participantes sustentar o diálogo com frequência, considerando a complexidade de trabalhar com temas conflituais, principalmente. Propõe maior profundidade às conversas, constrói relações de confiança e base de conhecimentos compartilhados.	Ênfase na conscientização, construção de redes e compartilhamento de conhecimento. Possui maior resultado com a participação de pequenos grupos.
World café	Criar uma rede viva de conversas em torno que questões importantes. O ambiente é organizado como uma cafeteria, e as pessoas sentam-se em mesas de quatro pessoas para conversarem, o anfitrião permanece à mesa e as demais pessoas se realocam em outras mesas, conectando-se às outras conversas. É criada uma rede que poliniza as conversas.	Possui foco na resolução de problemas, na construção de relações, compartilhamento de conhecimentos. Funciona muito bem com grandes grupos.
Diálogo de Bohm	Cria uma situação em que os participantes se mobilizam para criar um entendimento comum sobre algo. Bohm acreditava que o pensamento modela a realidade e que o diálogo	Ênfase na mente compartilhada ou inteligência coletiva. Pede que os julgamentos, reações emoções e impulsos sejam suspensos durante o processo. Funciona bem em grupos de 15 a 40 pessoas.

	modela o pensamento e os processos mentais.	
--	---	--

Fonte: Adaptado de Bojer (2010)

A cada ferramenta de diálogo sugerida é possível relacionar a aplicação das cinco disciplinas, conferindo, portanto, a prática aos estudos de Peter Senge (2011).

#### **4. A gestão participativa e o processo de tomada de decisões**

A Gestão ou Administração Participativa tem como intuito envolver as pessoas participantes de uma organização em processo de tomada de decisões (MAXIMIANO, 2008).

Neste processo as pessoas podem ser envolvidas de modo individual ou coletivamente, atuando em comitês ou comissões, que consigam trabalhar com uma visão única, compartilhada. Em um ambiente saudável, com diálogo, é possível aprender e gerar novos conhecimentos que se agregam à situação analisada.

Considerando, contudo, que as organizações ou representações sociais são arranjos complexos dinâmicos, que atuam em ambientes complexos também dinâmicos, deve-se evitar o pensamento linear, individual pode ser a forma simplista, fácil, rápida e inadequada de decidir quando o assunto é urgente ou alvo de um grupo de interesses.

Zambon (2006, p. 57) evidencia: “Uma organização é um sistema complexo, com uma quantidade intocável de subsistemas interdependentes. Para a correta interpretação desse sistema complexo seja possível, situando-o no macroambiente, é necessária a utilização do Raciocínio Sistêmico”, confirmando a necessidade da visão sistêmica apontada por Peter Senge (2011) no início desse estudo.

Mais uma vez, a aplicação das cinco disciplinas funcionaria como antídoto para as deficiências do comportamento e comprometimento no processo decisório, pois a atuação em equipe, proporciona além do aprendizado organizacional, o envolvimento com a missão, a visão e os valores da organização privada ou social.

#### **Considerações Finais**

A compreensão da existência dos modelos mentais e o raciocínio sistêmico podem ser o grande diferencial no comportamento das organizações e das pessoas que as compõem. O desenvolvimento de novas tecnologias é importante para resolução de

problemas (quando aplicado às causas), porém, não interfere nos modelos mentais estimulando-os ao aprendizado. A sociedade, as organizações privadas, públicas e sociais podem se tornar aprendizes (*Learning Organizations*) a partir do momento que conheçam e reconheçam sua percepção e visão de mundo e entendem como as decisões e ações influenciam os sistemas em que estão inseridas.

Compartilhar conhecimentos e visões requer mudança de mentalidade e cultura, uma vez que o ambiente de trabalho ou social deve ser propício ao diálogo, à gestão participativa e ao aprendizado contínuo; tarefa árdua para gestores e tomadores de decisões.

Desconsiderar esses conhecimentos significa aplicar uma visão estritamente linear na resolução de situações, o que poderá reforçar problemas e conflitos que desencadeiam outros efeitos, em um ciclo que crescerá como efeito de bola de neve.

Este artigo apresentou as Cinco Disciplinas de Aprendizagem e demonstrou como é possível aplicá-las na gestão das organizações e da sociedade, visando despertar o aprimoramento de pessoas que, conseqüentemente, participam de organizações que podem tornar o mundo um pouco melhor.

### **Referências Bibliográficas**

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. trad. Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BOJER, M. M.; ROEHL, Heiko; KNUTH, Marianne; MAGNER, Colleen. *Mapeando Diálogos: ferramentas essenciais para a mudança social*. Rio de Janeiro: Instituto Noos, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DRUCKER, P. F. *A Administração na Próxima Sociedade*. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Nobel, 2005.

MARTINELLI, D. P.; NIELSEN, F. A. G.; MARTINS, T. M. *Negociação: conceitos e aplicações práticas*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATTAR, J. *Metodologia Científica na era da Informática*. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

- MONTANA, P.; CHARNOV, B. H. *Administração*. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 27. Ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2011.
- QUEL, L. F. *Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- STERMAN, J. D. *Business Dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill, 2000.
- TOMÉ, I. M. *Modelo para análise da sustentabilidade empresarial com base em MORPH*. Campinas, SP, 2012. 138 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Inovação). Universidade Estadual de Campinas.
- VALENÇA, Antonio Carlos (Org). *123 aplicações práticas de arquétipos sistêmicos*. São Paulo: Senac, 2011.
- ZAMBON, A. C. *Uma contribuição ao processo de aquisição e sistematização do conhecimento multiespecialista e sua modelagem baseada na dinâmica de sistemas*. São Carlos, SP, 2006. 126 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos.